

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.26:005.511

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-2>

### СУЧАСНА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

### MODERN PRACTICE OF USING OF THE BUSINESS-PLANING STANDARDS IN UKRAINE

**Пилявець В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки, обліку та оподаткування,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8622-0220>

**Балазюк О.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8673-0869>

**Гриник О.І.**

викладач кафедри економіки, обліку та оподаткування,  
Вінницький навчально-науковий інститут економіки  
Західноукраїнського національного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2270-233X>

**Pyliavets Viktor, Balaziuk Oksana, Hrynyk Olena**  
Vinnytsia Training and Research Institute of Economics  
of West Ukrainian National University

*В статті проведений огляд та дослідження методичних підходів та стандартів до бізнес-планування, наведено типову структуру бізнес-плану згідно з різними методиками які діють в Україні. Особливу увагу приділено характеристиці ініціаторів (установ та організацій) які як консультантами та донорами при складанні бізнес-планів. Вказується, що єдиних універсальних стандартів у принципі не існує, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про наявність ряду елементів бізнес-плану які присутні майже у всіх методиках та стандартах: резюме, характеристика об'єкта, організаційна, маркетингова, фінансова та інвестиційна складові, показники оцінки ефективності, ризику та шляхи їх подолання. Також у статті наведені матеріали установ та організацій на які необхідно орієнтуватись при формуванні бізнес-планів. Дані стандарти представлені поструктурно, у вигляді таблиць, де описані основні моменти кожного стандарту, що дає можливість їх вивчення з точки зору подібностей та відмінностей. В підсумку зазначено, що єдиного універсального бізнес-плану, прийняттого для всіх типів підприємств не існує, важливим є вибір найбільш прийняттого стандарту з врахуванням вимог інвестора.*

**Ключові слова:** інвестиція, ефективність, бізнес-план, стандарт, методика, нормативний акт, консалтингова компанія.

*As known, development of entrepreneur's structures needs deep planning of activity, and business-plan stands as useful and highly efficient instrument for this. In the article made review and research of methodical approach and standards of business planning, given typical structure of business plan, due to different methodic that used*

*in Ukraine. At the modern time, there are no unified approaches in the area of business planning, so research of business planning standards is actual today. Special attention is paid for characteristics of initiators (institutions and organizations) who are counselors and donors during the drawing up of the business-plan. Indicated, that unified universal standards do not exist, because of that goals and methods of entrepreneurship significantly differentiating. It is necessary to take into account the direction of the project, sources of financing, distribution market, type of products (services), etc. Conducted research allows us to conclude that there are a number of elements of the business plan that are present in almost all methods and standards: summary, characteristics of the object, organizational, marketing, financial and investment components, performance evaluation indicators, risks and ways to overcome them. The article also contains materials from institutions and organizations that should be used when forming business plans. These standards are presented structurally, in the form of tables, where the main points of each standard are described, which makes it possible to study them from the point of view of similarities and differences. Classical and more widely spread in Ukraine is the standard United Nations Industrial Development Organization. It is emphasized, that often the choice of the method is the decision of investor, either of developer of business-plan. In accordance, fund's managers such as banks, financial institutions set as the goal get in business-plan information about efficiency of business-project and risks assessment. In conclusion, it is stated that there is no single universal business plan acceptable for all types of enterprises, it is important to choose the most acceptable standard taking into account the requirements of the investor.*

**Key words:** Investment, efficiency, business-plan, standard, methodic, regulatory act, consulting company.

**Постановка проблеми.** Створення нових проектів передбачає попереднє економічне обґрунтування яке найефективніше реалізується за допомогою бізнес-плану. На даний час бізнес планування дозволяє не лише обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого бізнес-проекту, а також визначити можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

В класичному розумінні бізнес план є документом, що дає розгорнуте обґрунтування проекту та можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, запланованих заходів, сукупність економічних показників, опис дій, спрямованих на реалізацію поставленої мети діяльності підприємства.

Фахово та професійно розроблений бізнес-план дозволяє ефективно здійснювати взаємодію між підприємцем та інвесторами на взаємовигідних умовах, здійснювати контроль та керівництво, а також проводити ефективне планування результатів діяльності підприємства як на майбутній період та відповідний аналіз результатів діяльності у звітному періоді роботи підприємства.

Тому особливого значення набуває методологія розробки бізнес-плану яка базується на стандартах бізнес-планування. Стандарти бізнес-планування є сукупністю методичних вказівок, найкращих практик, принципів та правил, яких дотримуються організації для створення комплексних бізнес-планів. Ці стандарти допомагають переконатися, що бізнес-плани ефективно організовані, має чітке практичне спрямування, а також має чіткий маршрут реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких вчених та практиків, як П. Барроу П, Н.Данік, С. Герич, Н. Макаренко, Н. Олійник, А. Верланов

та ін. Але необхідно відмітити, що багато питань бізнес-планування в частині методології є недостатньо висвітленими.

**Метою статті** є дослідження практичних аспектів використання стандартів бізнес-планів в діяльності українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На даний час в Україні відсутня єдина діюча система розробки бізнес-плану. Окремі міжнародні світові методики такі як: C-RIMBOK, DIN 69901, P2M, Hermes, BSI BS 6079 взагалі не набули широкого поширення так як стосовно української економіки мають ряд обмежень, основними з яких є:

- відмінність у законодавчій базі та підзаконних нормативних актів;
- відмінність систем кредитування та оцінки ризиків;
- відмінність систем експертної оцінки;
- різні аналітичні форми документів та різноманітність їх структури.

І саме головне, це пов'язано переважно з тим, що середовище бізнесу й ділове планування в країнах з розвинутою ринковою економікою формувалося з деякими особливостями, що зумовило певні відмінності методичних підходів до розробки бізнес-планів у європейських країнах та США.

Сьогодні є безліч методик та стандартів щодо розробки бізнес-планів. Оскільки часто вибір методики є рішенням інвестора, а не розробника бізнес-плану, то питання вибору методики вирішується саме ним. Але за відсутності вимог розробник сам має право приймати це рішення, щодо методики Найбільшого поширення в Україні в зв'язку з посиленою інтеграцією на світові товарні ринки набули наступні закордонні методики:

- Методика бізнес-планування ЮНІДО (United Nations Industrial Development Organization UNIDO);

– Методика бізнес-планування TACIC (*Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States. TACIS*);

– Методика бізнес-планування ЄБРР (*European Bank for Reconstruction and Development. EBRD*).

Основні вимоги до бізнес-плану згідно зазначених вище міжнародних стандартів: інформативний та зрозумілий опис суті проекту, чітке формулювання цілей та завдань, подання актуальної інформації про ринок, ресурси, передбачувані досягнення та показники економічну ефективність. Основний наголос в даних стандартах робиться на ризики та їх подолання.

Поряд зі загальноновизнаними світовими стандартами існують українські методики бізнес-планування, які розроблені для спрощення процесу розробки бізнес-планів, їх необхідно розділити на наступні групи:

- стандарти бізнес-планування органів державної влади;
- стандарти бізнес-планування фінансово-кредитних установ та державного сектору;
- стандарти бізнес-планування підприємств виробничого сектору.

В першу чергу розглянемо регуляторні рекомендації органів державної влади до яких відносять: «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [3], «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів» [4].

З метою методологічного забезпечення єдиного підходу до складання бізнес-плану

розвитку підприємства Міністерством економіки України в 2006 році розроблені та затверджені «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [3]. Дані методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку. Даний документ глибоко і послідовно розглядає всі організаційні та методичні аспекти формування бізнес-плану. Особливої уваги заслуговує приклади сформованих узагальнюючих таблиць та формул для розрахунку окремих показників.

Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів підготовлено Державним агентством із інвестицій та розвитку в 2010 році з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Згідно даних методичних рекомендацій поняття «інвестиційний -план» та «бізнес-план» – тотожні. Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

За даними методичними рекомендаціями «Бізнес-план – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу» [4].

Таблиця 1

## Структурні складові бізнес-планів

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (Міністерство економіки України 2006 р.)	Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (Державне агентство України з інвестицій та розвитку, 2010 р.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Резюме;</li> <li>- Характеристика підприємства;</li> <li>- Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;</li> <li>- Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);</li> <li>- Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;</li> <li>- План маркетингової діяльності;</li> <li>- План виробничої діяльності підприємства;</li> <li>- Організаційний план;</li> <li>- План охорони навколишнього середовища;</li> <li>- Фінансовий план та програма інвестицій;</li> <li>- Аналіз потенційних ризиків;</li> <li>- Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;</li> <li>- Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш;</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність;</li> <li>3. Резюме;</li> <li>4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;</li> <li>5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;</li> <li>6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;</li> <li>12. Ризики;</li> <li>13. Додатки.</li> </ol>

Джерело: складено автором

Крім цього державними органами було розроблено ряд інших регуляторних актів:

– Наказ Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 15.01.2002 р. № 13 «Про затвердження Методики відбору конкурентоспроможних проектів з розвитку експортного потенціалу України». В даному документі, наведено рекомендовану структуру бізнес-плану, яку застосовують під час відбору конкурентоспроможних проектів з розвитку експортного потенціалу України [5];

– Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.12.2013 р. № 1764 «Про затвердження примірної структури бізнес-плану інноваційного проекту». Згідно цього наказу затверджено форми заяви про розгляд інноваційного проекту та форми інноваційного проекту У наказі зазначено лише про необхідність наявності бізнес-плану інноваційного проекту, проте вимог щодо його структури не наведено.[6] В іншому наказі затверджено примірну структуру бізнес-плану інноваційного проекту, що включає 10 розділів і короткі поради щодо їх наповнення [7].

На завершення початкового огляду методик зазначимо, що основною ознакою їх відмінностей є склад та порядок розміщення розділів бізнес-плану у підсумковому документі. Класичні та стандартні розділи бізнес-плану нехай за різними пунктами та різни трактуванням, але обов'язково присутні у кожній із зазначених методик.

Важливою інституцією яка задає свої вимоги в сфері бізнес-планування є фінансово-кредитний сектор. Як відомо на розвиток або започаткування бізнесу, найчастіше, доводиться залучати позикові кошти. Найбільш популярний варіант – це звернення в банк. Банківська установа може профінансувати цікавий і рентабельний проект, який, на думку банкірів, повинен принести прибуток, та відповідно забезпечити погашення позичальником боргових зобов'язань. З точки зору банківської установи бізнес-план є описом діяльності, яка принесе прибуток у перспективі. Даний документ повністю характеризує структуру компанії, її склад, діяльність, а також описує безпосередньо продукт, який випускається на ринок [8].

Для банківської установи важливим є не стільки структура представленого бізнес-плану, скільки сам зміст та основна ідея, яка повинна принести прибуток. Тим не менш бізнес-план повинен бути дуже докладним, так як фахівці будуть глибоко оцінювати ризики фінансування, та можливо, захищати бізнес-план на кредитному комітеті.

При підготовці бізнес-плану для банківської установи варто розуміти, що фахівці банку не є підприємцями, а працюють в вузько направленої сфері. Тому бізнес-план для банку повинен ґрунтовно розкривати інформацію про продукт та його затребуваність на ринку, Також особлива

увага приділяється ризикам і розрахункам при плануванні грошових потоків. Важливим є деталізація доходів і витрат протягом всього проекту, а також опис потенційного прибутку в декількох сценаріях розвитку.

Актуальним прикладом в цьому напрямку є ряд державних програми для яких необхідним є бізнес-план. Так 3 1-го лютого 2021 року в Україні стартувала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Ця програма державної підтримки мікро- та малого бізнесу дає можливість підприємцям отримати до 1,5 млн грн кредиту під 5, 7 або 9% для створення або розширення власного бізнесу. Уряд визначив механізм використання бюджетних коштів у межах діяльності Фонду розвитку підприємництва [9]. Крім цього активним учасником у формуванні стандартів в сфері бізнес-планування є Державна служба зайнятості.

Так згідно «Порядку надання мікрогрантів на створення або розвитку власного бізнесу», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.06.2022. № 738 [10], Міністерством економіки України було розроблено наказ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішень про надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, а також кінцевих строків подання заяв та граничної суми мікрогрантів» [11]. В даному порядку має місце чітко сформована форма (шаблон) бізнес-плану для отримання мікрогранту.

Зазначена форма для Державних центрів зайнятості взагалі представляє собою шаблон для оформлення бізнес-плану при наданні заяви на отримання мікрогранту на створення або розвиток власного бізнесу. Заповнення всіх полів є необхідним для захисту бізнес-плану та отримання мікрогранту. Кожне поле бізнес-плану заповнюється, використовуючи пояснення та поради для їх заповнення. Після надсиланням отримувачем заявки виправлення не допускаються. У шаблонах перераховано ряд поширених параметрів, але вони можуть не в повному обсязі бути застосовані до бізнесу отримувача.

Разом з тим необхідно відмітити, що в Україні є ряд консалтингових підприємницьких структур які надають послуги по складанню бізнес планів за власними внутріфірмовим и стандартами. Це перш за все компанії – «Pro-Consulting», KPMG International, МХП та ін.

Так «Pro-Consulting» – провідний гравець на українському ринку консалтингових послуг у галузі маркетингових досліджень, аналізу товарних і фінансових ринків, розробки стратегій розвитку та просування [12].

Таблиця 2

Типові структурні складові бізнес-планів фінансово-кредитного та державного сектору

Державні програми	Типовий бізнес-план для банківського сектору	Бізнес-плани мікрогрантів для Державних центрів зайнятості
<p><b>1. Титульна сторінка</b>  <b>2. Резюме</b>  <b>3. Продукт та послуга</b>                      3.1 Опис продукту                      3.2 Унікальність продукту.  <b>4. Аналіз ринку</b>                      4.1 Основні показники ринку                      4.2 Аналіз сегментації ринку                      5.3 Конкуренція та конкурентні переваги  <b>5. Маркетинг та продажі</b>                      5.1. Стратегія плану маркетингу                      5.2. План продажу                      5.3. Витрати на маркетинг  <b>6. Організація та виробництво</b>                      6.1 Виробничі потужності                      6.2 Організація виробничого процесу  <b>7. Фінансування</b>                      7.1 Джерела фінансування                      7.2 Окупність  <b>8. Оцінка ефективності.</b>                      8.1 Фінансові результати                      8.2 Прогнозний баланс                      8.3 Прогнозний грошовий потік  <b>9. Фактори ризику</b>                      9.1. Технічні ризики                      9.2. Фінансові ризики                      10. Додатки</p>	<p><b>1. Титульний аркуш</b>  <b>2. Резюме</b>  <b>3. Опис бізнес-проекту</b>                      3.1. Бізнес                      3.2. Продукція                      3.3. Ринок                      3.4. Керівництво та персонал                      3.5. Фінансування                      3.6 Стратегія розвитку  <b>4. Огляд ринку</b>                      4.1. Історія розвитку ринку                      4.2 Динаміка ринку у грошових і натуральних показниках                      4.3 Основні тенденції, які визначають розвиток ринку                      4.4 Прогноз розвитку ринку                      4.5 Конкуренти на ринку  <b>5. Виробництво та експлуатація</b>                      5.1. Плани розвитку                      5.2. Придбання обладнання                      5.3. Фактори виробництва                      5.4. Виробничий план  <b>6. Фінансовий план проекту</b>                      6.1. Вихідні дані для розрахунків                      5.2. Прогноз продажів                      6.3. Формування прибутку                      6.4. Прогноз руху грошових потоків                      6.5. Погашення кредитних коштів                      6.6. Коефіцієнт обслуговування боргу                      6.7. Розрахунок беззбитковості  <b>7. Аналіз ефективності проекту</b>                      7.1. Аналіз прибутковості                      7.2. Інвестиційна привабливість                      7.3. Сценарії розвитку проекту  <b>8. Аналіз ризиків</b>                      8.1. Факторний аналіз ризиків                      8.2. Стратегія зниження ризиків                      8.3. SWOT-аналіз  <b>9. Додатки</b></p>	<p><b>I. Опис проекту</b>  <b>1. Опис бізнес-ідеї</b>                      - Цілі в поточному році                      - Середньострокові цілі                      - Сума мікрогранту                      - Опис використання мікрогранту  <b>2. Навички та компетенції</b>                      - Попередній досвід                      - Освіта та кваліфікація, яка допоможе реалізувати бізнес-план  <b>3. Цільова аудиторія</b>  <b>4. Ринок та конкуренція</b>                      - Аналіз ринку                      - Переваги бізнесу отримувача відносно бізнесу конкурентів  <b>5. Плани продажів і маркетингу</b>  <b>II. План надходжень та витрат</b>                      - Сума мікрогранту                      - Період надання гранту                      - Прогноз грошових потоків                      - Статі витрат пов'язані з реалізацією проекту                      - Чистий дохід  <b>Додатки</b></p>

Джерело: складено автором

В сфері бізнес-планування компанія здійснює: розробку бізнес-планів та інших інвестиційних документів різного ступеня складності; купівлю і при необхідності доопрацювання готового типового бізнес-плану; аудит підготовленого бізнес-плану та його доопрацювання (за необхідності); супровід підготовленого бізнес-плану та залучення необхідного фінансування.

*KPMG International* – це міжнародна мережа фірм, що надають аудиторські, податкові та консультативні послуги. *KPMG* в Україні представлена ТОВ "КПМГ-Україна" та АО "КПМГ ПРАВО". Основні послуги що надають представництва *KPMG* це: аудит, податкове та юридичне консультування; бізнес консультації [13].

*МХП* – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні.

*МХП* – лідер з реалізації розвиткові проєктів та впровадження соціально значущих змін в малих містах і селах України створено фонд «*МХП – Громаді*».

Фонд для сприяння самореалізації підприємницьких людей в сільській місцевості в останні роки проводить конкурси мікрогрантів «Село. Кроки до розвитку». Фонд дозволяє перетворити ідею в бізнес і ефективно його розвивати. Конкурс мікрогрантів «Село. Кроки до розвитку» фінансується в рамках проєкту «Розвиток села та протидія пандемії COVID-19 через сприяння росту малого та мікро підприємництва», підтриманого у межах спільного проєкту Уряду Швеції та Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні «Посилене партнерство для сталого розвитку». Для участі в конкурсі необхідним є формування бізнес-плану за власними стандартами [14].

**Структурні складові бізнес-планів українських бізнес-компаній**

Pro-Consulting	КПМГ-Україна	МХП
<p><b>1. Резюме проекту</b>  <b>2. Опис компанії</b>  <b>3. Опис проекту</b>  <b>4. Аналіз цільового ринку</b>  <b>5. Виробничий план</b>                      5.1. Місцезнаходження                      5.2. Виробничий процес                      5.3. Продукція/послуга  <b>6. Організаційний план</b>                      6.1. Мережевий графік реалізації                      6.2. Необхідний персонал і кадрова політика по проекту  <b>7. Маркетинговий план</b>                      7.1. Канали збуту продукції                      7.2. Стратегія просування  <b>8. Інвестиційний план</b>                      8.1. План фінансування                      8.2. Необхідне обладнання та інші активи за проектом  <b>9. Фінансовий план проекту</b>                      9.1. Вихідні дані для розрахунків їх аргументації                      9.2. Прогноз продажів                      9.3. Формування прибутку                      9.4. Прогноз руху грошових потоків за проектом                      9.5. Погашення кредитних коштів                      9.6. Обслуговування боргу                      9.7. Розрахунок точки беззбитковості за проектом  <b>10. Аналіз ефективності проекту</b>                      10.1. Аналіз прибутковості                      10.2. Показники інвестиційної привабливості                      10.3. Сценарії розвитку проекту  <b>11. Аналіз ризиків</b>                      11.1. Факторний аналіз ризиків                      11.2. Стратегія зниження ризиків                      11.3. SWOT-аналіз  <b>12. Висновки</b>  <b>13. Додатки</b></p>	<p><b>1. Резюме</b>                      1.1. Короткий огляд                      1.2. Продукція та послуги                      1.3. Місія, цілі та завдання  <b>2. Продукція та послуги</b>                      2.1. Вступ                      2.2. Продукція та послуги                      2.3. Супутні товари та послуги  <b>3. Аналіз ринку та галузі</b>                      3.1. Використання продукту та послуги                      3.2. Демографічний аналіз                      3.3. Конкуренція                      3.4. SWOT-аналіз  <b>4. Цільові ринки</b>                      4.1. Цільові споживачі                      5.1. Географічний цільовий ринок                      6.1. Ціноутворення  <b>5. Стратегії реклами та просування</b>                      5.1. Стратегія просування                      5.2. Засоби розповсюдження реклами                      5.3. Прогноз продажів  <b>6. Управління</b>                      6.1. Організація та ключовий персонал                      6.2. Постійне споживання активів                      6.3. Витрати на підготовку виробництва  <b>7. Фінансовий аналіз</b>                      7.1. Собівартість продукції                      7.2. Аналіз беззбитковості                      7.3. Кількісний аналіз                      7.4. Доходи та збитки                      7.5. Рух грошових коштів                      7.6. Баланси підприємства  <b>8. Ризики</b>  <b>6. Додатки</b></p>	<p><b>1. Опис бізнесу та галузі</b>                      - Відомості про бізнес                      - Можливий прибуток                      - Спосіб виробництва                      - Перспективи розвитку                      - Галузь економіки                      - Партнерські зв'язки  <b>2. Опис продукції</b>                      - Асортимент продукції                      - Можливості та плани                      - Перелік відмінностей продукту від вже існуючих                      - Перелік вигод покупця  <b>3. Маркетинг та збут продукції (послуг)</b>                      - Цільовий ринок                      - Сегмент ринку                      - Тенденції ринку                      - Конкуренти                      - Визначення покупців                      - Частка ринку                      - Цінова політика                      - Стратегія реклами                      - Витрати на маркетинг  <b>4. Виробничий план</b>                      - Технологія виробництва                      - Обсяг виробництва                      - Потреба у ресурсах                      - Витрати за виробництво  <b>5. Організаційний план</b>                      - Організаційна структура підприємства  <b>6. Фінансовий план</b>                      - Прибуток                      - Бюджет доходів та видатків                      - Термін окупності капіталу                      - Ефективність бізнесу                      - Бюджет-доходів та витрат  <b>7. Ризики та гарантії.</b>                      - Виробничі, комерційні фінансові, форс-мажор  <b>8. Додатки</b></p>

Джерело: складено автором

**Висновок** Таким чином, за результатами дослідження, можна зробити висновок, що бізнес-планування є ключовим інструментом у розвитку бізнес-процесів і є основою для розробки стратегічних планів в організації. Його структурування допомагає визначити етапи реалізації бізнес-ідеї, а також всебічно оцінити середовище

реалізації плану та визначити необхідні фінансові та матеріальні ресурси. Головним питанням при виборі методики розробки бізнес-плану є визначення основного джерела фінансування бізнес-проекту, який повинен відображати інтереси всіх суб'єктів реалізації, але в першу чергу вимоги інвестора.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Барроу П. Бізнес план, которий работает; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 288 с.
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 04.01.2023).
3. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 14.01.2023).

4. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.02.2023).
5. Про затвердження Методики відбору конкурентоспроможних проектів з розвитку експортного потенціалу України: Наказ Міністерства економіки з питань європейської інтеграції України від 15.01.2002 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013569-02> (дата звернення: 19.02.2023).
6. Про затвердження форми заяви про розгляд інноваційного проекту, форми інноваційного проекту та Порядку проведення державної експертизи інноваційних проектів: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.07.2013 р. № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1351-13#n19> (дата звернення: 19.02.2023).
7. Про затвердження примірної структури бізнес-плану інноваційного проекту: Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.12.2013 р. № 1764. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1764729-13#Text> (дата звернення: 04.01.2023).
8. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства. Київ : Мінагрополітики України АПК, 2003. 260 с.
9. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://5-7-9.gov.ua> (дата звернення: 04.01.2023).
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022. № 738 «Про порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN025490> (дата звернення: 12.02.2023).
11. Наказ Міністерства економіки України від 06 липня 2022 року N 1969 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішень про надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, а також кінцевих строків подання заяв та граничної суми мікрогрантів». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/re38087?an=2873> (дата звернення: 13.02.2023).
12. Компанія «Про-Консалтинг» URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido> (дата звернення: 15.02.2023).
13. ТОВ «КПМГ-Україна». URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html> (дата звернення: 15.02.2023).
14. Герич. С. В. Методичні вказівки щодо розробки бізнес-плану при організації підприємницької діяльності. URL: <https://stina.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/Metodycheskye-ukazanyua.pdf> (дата звернення: 12.02.2023).
15. Макаренко Н. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
16. Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.

#### REFERENCES:

1. Barrou P. (2007) *Byznes plan, kotoruy rabotaet*; per. s anghl. Moscow: Aljpyna Byznes Buks. 288 p.
2. Danik N. V. (2014) *Biznes-planuvannja jak instrument zdjnsennja finansovogho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrajinjy. Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky.* # 1. P. 112. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (accessed 04.01.2023).
3. *Metodychni rekomendaciji z rozroblennja biznes-planu pidprijemstv: zatverdzeni Nakazom Ministerstva ekonomiky Ukrajinjy vid 06.09.2006 # 290.* Available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (accessed 14.01.2023).
4. *Metodychni rekomendaciji z rozrobky biznes-planiv investycijnjykh proektiv: zatverdzeni Nakazom Derzhavnogho aghentstva Ukrajinjy z investycij ta rozvytku vid 31.08.2010 # 73.* Available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (accessed 17.02.2023).
5. *Pro zatverdzhennja Metodyky vidboru konkurentospromozhnykh proektiv z rozvytku eksportnogho potencialu Ukrajinjy: Nakaz Ministerstva ekonomiky z pytanj jevropejskoji integhraciji Ukrajinjy vid 15.01.2002 r. # 13.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0013569-02> (accessed 19.02.2023).
6. *Pro zatverdzhennja formy zajavy pro rozghljad innovacijnogho proektu, formy innovacijnogho proektu ta Porjadku provedennja derzhavnoji ekspertyzy innovacijnykh proektiv: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrajinjy vid 30.07.2013 r. # 1052.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1351-13#n19> (accessed 19.02.2023).
7. *Pro zatverdzhennja prymirnoji struktury biznes-planu innovacijnogho proektu: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrajinjy vid 13.12.2013 r. # 1764.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1764729-13#Text> (accessed 04.01.2023).
8. Kyiv: Minagropolityky Ukrajinjy APK (2003) *Metodychni rekomendaciji po skladannju biznes-planu rozvytku siljsjoghospodarsjoghogo pidprijemstva.* 260 p.
9. *Derzhavna proghrama «Dostupni kredyty 5-7-9%».* Available at: <https://5-7-9.gov.ua> (accessed 04.01.2023).
10. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrajinjy vid 21.06.2022. # 738 « Pro porjadok nadannja mikroghrantiv na stvorennja abo rozvytok vlasnogho biznesu».* Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MN025490> (accessed 12.02.2023).

11. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 06 lypnja 2022 roku N 1969 «Pro zatverdzhennja Porjadku provedennja ocinjuvannja zajav, kryterijiv ocinjuvannja ta neobkhidnoji kiljkosti baliv (ocinky) dlja pryjnattja Derzhavnym centrom zajnjatosti rishenj pro nadannja mikroghrantiv na stvorennya abo rozvytok vlasnogho biznesu, formy biznes-planu, formy doghovoru pro nadannja mikroghrantu, a takozh kincevykh strokiv podannja zajav ta ghranychnoji sumy mikroghrantiv». Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/re38087?an=2873> (accessed 13.02.2023).
12. Kompanija «Pro-Konsaltingh». Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/services/sostavlenie-biznes-plana-po-standartam-unido> (accessed 15.02.2023).
13. TOV «KPMGh-Ukrajina». Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html> (accessed 15.02.2023).
14. Gherych. S. V. Metodychni vkazivky shhodo rozrobky biznes-planu pry orghanizaciji pidpryjemnyckoji dijaljnosti. Available at: <https://stina.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/Metodycheskye-ukazanyya.pdf> (accessed 12.02.2023).
15. Makarenko N. M., Oliinyk N. M. (2017) Biznes-planuvannia. Navchalno-metodychni posibnyk. Kherson: TOV «VKF «STAR» LTD». 224 p.
16. Verlanov Yu. Yu., Verlanov O. Iu. (2014) Biznes-planuvannia: teoriia ta praktyka: navchalnyi posibnyk. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 244 p.